

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pemasaran

Istilah “pemasaran” diambil dari kata Inggris “*marketing*” yang berasal dari kata “*market*” yang berarti pasar. Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan perusahaan untuk dapat bertahan hidup, pengertian penjualan mendapatkan laba dan berkembang. Arti pemasaran sering dikacaukan dengan pengertian penjualan padahal penjualan sebenarnya merupakan salah satu bagian dari kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran sebenarnya telah berlangsung sejak suatu barang diproduksi dan tidak hanya berakhir dengan terjualnya barang tersebut.

Banyak definisi diberikan para ahli mengenai pemasaran. Beberapa definisi pemasaran yang dikemukakan para ahli antara lain :

1. Philip Kotler (1993:4)

Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai.

2. William J. Stanton (1996:7)

Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan

barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

3. Radiosunu (1997:2)

Pemasaran adalah suatu kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan manusia melalui proses pertukaran.

Dalam hal ini pemasaran ditinjau sebagai suatu sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan dan ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, mendistribusikan barang dan jasa kepada pembeli. Kegiatan-kegiatan tersebut beroperasi dalam suatu peraturan-peraturan dan konsekuensi sosial dari perusahaan.

Alex S. Nitisemito (1992:13) mendefinisikan pengertian pemasaran adalah sebagai berikut :

“Pemasaran adalah kegiatan untuk memperlancar arus barang / jasa dari produsen ke konsumen secara paling efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan efektif.”

Dengan demikian, inti dari pengertian pemasaran adalah adanya transaksi (tukar-menukar) antara produsen dan konsumen yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia.

Kegiatan pemasaran sangat memegang peranan penting, karena bagaimanapun baiknya kegiatan lain dalam perusahaan tidak akan ada artinya jika perusahaan tidak dapat menjual barang atau jasa yang dihasilkan.

Adanya suatu sinyalemen yang menyatakan bahwa “Pembeli adalah Raja” menimbulkan suatu keadaan dimana suatu perusahaan harus merubah orientasinya dari bidang produksi ke bidang pemasaran. Namun meskipun kegiatan pemasaran menjadi penting, kegiatan ini tidak dapat berdiri sendiri karena antara kegiatan pemasaran dengan kegiatan lain seperti : keuangan, produksi, ekspedisi dan akuntansi adalah saling kait mengkait.

2.2 Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi merupakan suatu kata yang berasal dari bahasa Yunani “strategia” atau “stragos” yang berarti jenderal (Steiner, 1982). Strategi juga memiliki konotasi pengertian sebagai suatu seni (art) dan ilmu (science) tentang pengendalian militer (Rue and Holland, 1986). Dalam teori praktek manajemen pengembangan konsep strategi sebagai alat untuk mengelola organisasi, baik laba maupun non laba, adalah fenomena yang relatif masih muda. Perkembangan konsep strategi dimulai dari Peter Drucker (1954) dalam Wahyudi (1996) yang beranggapan bahwa strategi suatu organisasi adalah jawaban pertanyaan “ apakah bisnis kita ? dan apakah yang seharusnya menjadi bisnis kita. Setelah Drucker ini berbagai definisi strategi bermunculan antara lain :

1. Ansoff (1982) melihat strategi sebagai suatu common thread antara kegiatan organisasi dan pasar produk yang mendefinisikan hakekat bisnis dimana organisasi kini berada pada masa depan. Ansoff juga mendefinisikan strategi

sebagai suatu ketentuan untuk dasar penyusunan keputusan dan penetapan garis pedoman umum.

2. Rue dan Holland (1986) menyimpulkan bahwa pengertian strategi adalah suatu penentuan dan evaluasi berbagai alternatif cara untuk pencapaian misi atau tujuan, termasuk pemilihan alternatif-alternatif.
3. WF.Glueck (1990) mendefinisikan sebagai rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.”

William J. Stanton dalam Basu Swasta DH (1997:85) juga mengemukakan pengertian mengenai strategi pemasaran adalah sebagai berikut :

“Suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan perusahaan yang terdiri dari tujuan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang serta jasa yang dapat memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.”

Adapun pengertian strategi pemasaran menurut Alex S. Nitisemito (1998:13) adalah sebagai berikut :

“Usaha menyusun rencana untuk semua kegiatan yang bertujuan untuk memperlancar arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen secara efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan yang efektif.”

Strategi pemasaran menentukan parameter untuk mengembangkan program-program kombinasi pemasaran (*marketing mix*) yang terperinci. Beberapa aspek perencanaan yang berkaitan dengan penilaian pemasaran berkenaan dengan peluang-peluang pemasaran yang utama, produk-produk baru dan siklus usia suatu produk.

Banyak faktor yang menyebabkan perusahaan harus melakukan perubahan-perubahan secara besar-besaran dalam strategi pemasarannya, antara lain :

a. Daur hidup produk (*Produk Life Cycle*)

Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup produk, yaitu tahap pengenalan, pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap kemunduran produk.

b. Posisi persaingan perusahaan dipasar (*Company Competitive Position In The Market*)

Strategi pemasaran harus tetap disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah ia pemimpin (*leader*), penantang (*challenger*), pengikut (*follower*), atau hanya menggarap relung terkecil dari pasar yang ada.

c. Situasi Ekonomi

Pemasaran harus disesuaikan dengan situasi dan pandangan ke masa depan apakah ekonomi dalam kondisi makmur, inflasi tinggi atau resesi.

2.3 Pemilihan Strategi

2.3.1 Macam-Macam strategi

Menurut Freddy Rangkuti (6:2000), pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Melalui analisis SWOT, ada empat alternatif strategi utama yang dapat dipertimbangkan perusahaan. Menurut Lawrence R. Jauch dan William F.G (1993:21) ke empat alternatif tersebut adalah :

1. Strategi Stabilitas

Strategi ini dilakukan bila :

- a. Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar, dan sektor fungsi yang serupa, seperti yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya, atau dalam sektor yang sangat serupa.
- b. Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan fungsinya.

Strategi ini lebih mungkin jika perusahaan berjalan baik, lingkungan tidak terlalu banyak berubah, dan produk atau jasa telah mencapai tahap stabil atau kematangan dalam daur hidupnya.

2. Strategi Ekspansi atau Perluasan

Strategi ini dilakukan bila :

- a. Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau fungsi pada batas bisnis mereka.
- b. Perusahaan memfokuskan keputusannya pada peningkatan ukuran dalam langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya sekarang.

Ekspansi atau perluasan lebih mungkin dalam industri yang sangat bersaing dan mudah berubah, khususnya pada awal daur hidup produk atau jasa.

3. Strategi Penciutan

Strategi ini dilakukan bila :

- a. Perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini produk atau jasa, pasar dan fungsi mereka.
- b. Perusahaan memusatkan keputusannya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

Penciutan lebih mungkin apabila perusahaan tidak berjalan baik, pengambilan yang lebih besar dapat diperoleh di mana saja atau produk / jasa berada dalam tahap akhir daur hidup.

4. Strategi Kombinasi atau Gabungan

Strategi ini dilakukan bila :

- a. Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, ekspansi, penciutan) pada waktu yang sama atau simultan dalam berbagai unit bisnis strategi perusahaan.
- b. Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang secara bertahap.

Kombinasi atau gabungan lebih mungkin untuk perusahaan dengan unit bisnis strategi majemuk, dalam periode transisi ekonomi, dan selama terjadinya perubahan dalam daur hidup produk atau jasa.

2.3.2 Tahapan Perencanaan Strategi

proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis, yaitu :

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti : analisis pasar; analisis kompetitor; analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah; dan analisis kelompok kepentingan tertentu.

Data internal dapat diperoleh dari perusahaan itu sendiri, seperti laporan keuangan, laporan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional, dan laporan kegiatan pemasaran.

2. Tahap Analisis

Stelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis lebih lengkap dan akurat. Model yang dipegunakan adalah matrik TOWS atau matrik SWOT, matrik BCG, matrik Internal dan Eksternal, matrik Space dan matrik *Grand Startegi*.

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap ini merupakan tahap dimana dalam penentuan posisi dalam tahap analisis maka dapat diambil suatu keputusan yang berhubungan dengan strategi yang sesuai dengan posisi yang dimiliki perusahaan berdasarkan analisis kuantitatif.

2.4 Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*)

2.4.1 Pengertian Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*)

Perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua *Opportunity* (peluang) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta *Threat* (ancaman) dari para pesaing dan calon pesaing. Sedangkan analisa internal lebih menfokuskan pada identifikasi *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) dari perusahaan. Kedua analisa tersebut dalam perusahaan lebih dikenal dengan istilah analisis SWOT. Banyak strategi yang dapat dihasilkan dan dikembangkan dari hasil analisis SWOT karena para perencana dibekali dengan kerangka kerja yang luas dan lebih terstruktur.

Beberapa bentuk analisa yang dapat digunakan para pimpinan perusahaan dalam melakukan analisa lingkungan terdiri dari :

1. Analisa Produk (*Product Analysis*)

Menganalisa dan membandingkan semua atribut produk atau jasa terhadap produk atau jasa dari para pesaing.

2. Analisa Pasar (*Market Analysis*)

Analisa ini mendefinisikan semua karakteristik dari pasar (antara lain demografis, geografis, gaya hidup dan sebagainya) dimana produk tersebut bersaing.

3. Analisa Lingkungan (*Environment Analysis*)

Analisa ini menganalisa semua perubahan yang terjadi pada variabel lingkungan antara lain ekonomi, sosial, politik dan peraturan pemerintah.

4. Analisa Pelanggan (*Consumer Analysis*)

Menganalisa motif konsumen membeli produk, melakukan segmentasi pasar dan mengidentifikasi profil konsumen antara lain tingkat sosial, kebudayaan, jenis kelamin dan sebagainya.

5. Analisa Keuangan (*Financial Analysis*)

Analisa ini terdiri dari beberapa macam dan yang terkenal adalah analisa rasio. Analisa rasio melibatkan metode-metode penghitungan dan penginterpretasian rasio-rasio keuangan dalam rangka menilai kinerja dan status perusahaan.

SWOT merupakan akronim dari faktor-faktor internal perusahaan berupa *Strenghts* dan *Weakness* (kekuatan dan kelemahan) dan dari faktor eksternal perusahaan berupa *Opportunities* dan *Threats* (kesempatan dan ancaman). Adapun masing faktor internal dan eksternal dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. *Strenght* (Kekuatan)

Adalah suatu keunggulan sumber daya, ketrampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan. Kekuatan dari perusahaan meliputi :

- Memiliki teknologi canggih
- Memiliki cabang di setiap propinsi
- Memiliki hubungan baik dengan perusahaan lain, terutama perusahaan sejenis
- Adanya budaya perusahaan yang telah dihayati dengan baik oleh karyawan
- Inovasi produk yang baik

2. *Weakness* (Kelemahan)

Adalah keterbatasan / kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

Kelemahan perusahaan meliputi :

- Tingkat ketrampilan karyawan rata-rata rendah
- Kecilnya biaya promosi
- Belum mempunyai divisi pendidikan bagi karyawan
- Citra perusahaan belum begitu dikenal masyarakat
- Jumlah karyawan terlalu besar

3. *Opportunities* (Kesempatan)

Adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kesempatan yang dimiliki perusahaan meliputi :

- Keluarnya kebijakan Pemerintah yang mendukung
- Masyarakat mulai mengenal perusahaan
- Tingkat pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi
- Keluarnya deregulasi di bidang investasi

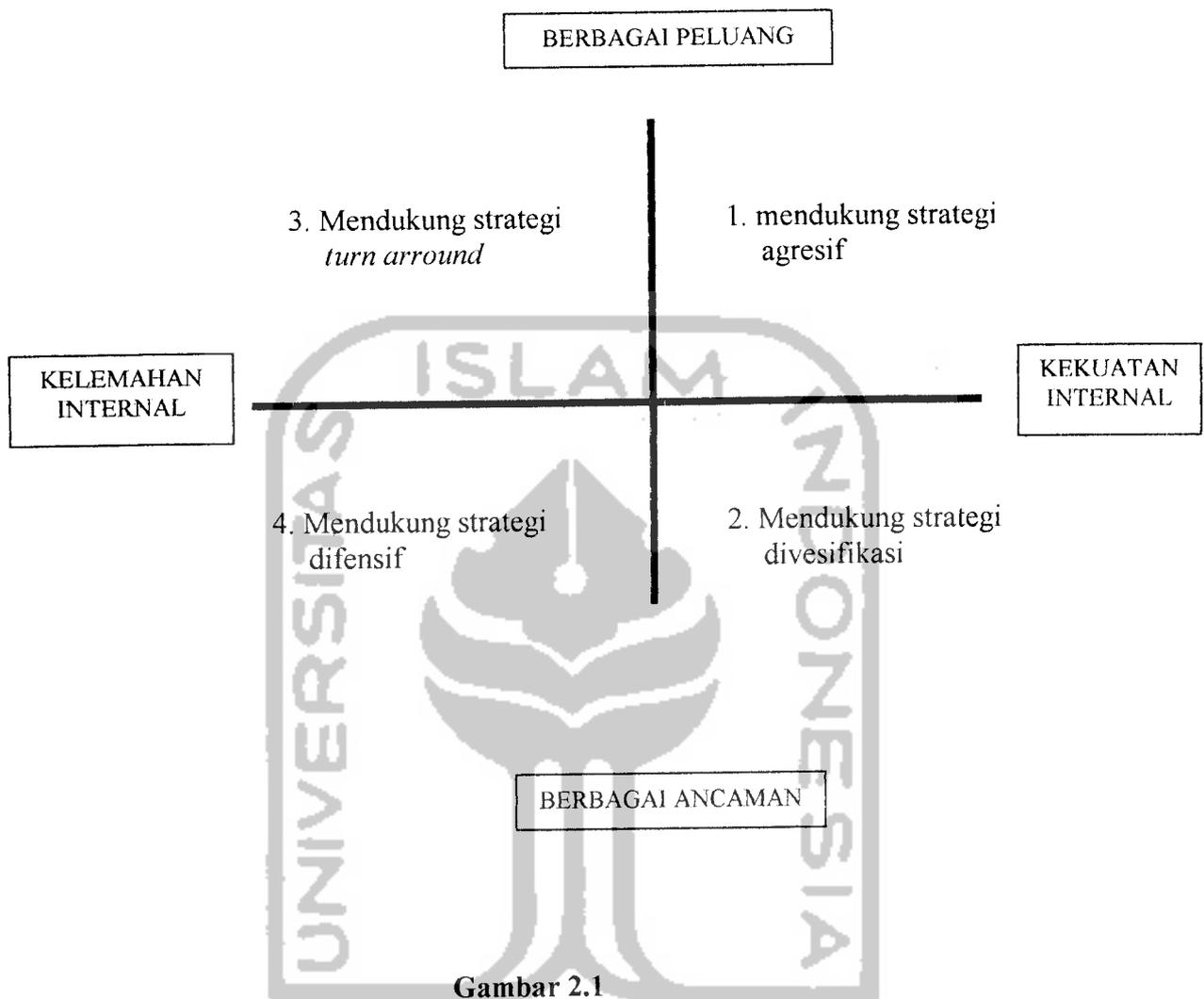
- Masyarakat mulai menyukai produk yang dihasilkan perusahaan

3. *Threats* (Ancaman)

Adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman yang dimiliki perusahaan meliputi :

- Adanya kemudahan pendirian perusahaan-perusahaan sejenis
- Iklan dan promosi besar-besaran dari para pesaing

Sondang P. Siagian (1995:172) menyatakan bahwa kemampuan SWOT terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Analisis ini membutuhkan ketepatan penilaian, alat yang mudah digunakan untuk melihat keseluruhan perusahaan. Tujuan dari diagnosa tidak sekedar mengidentifikasi beberapa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman tetapi lebih merupakan hubungan strategis.

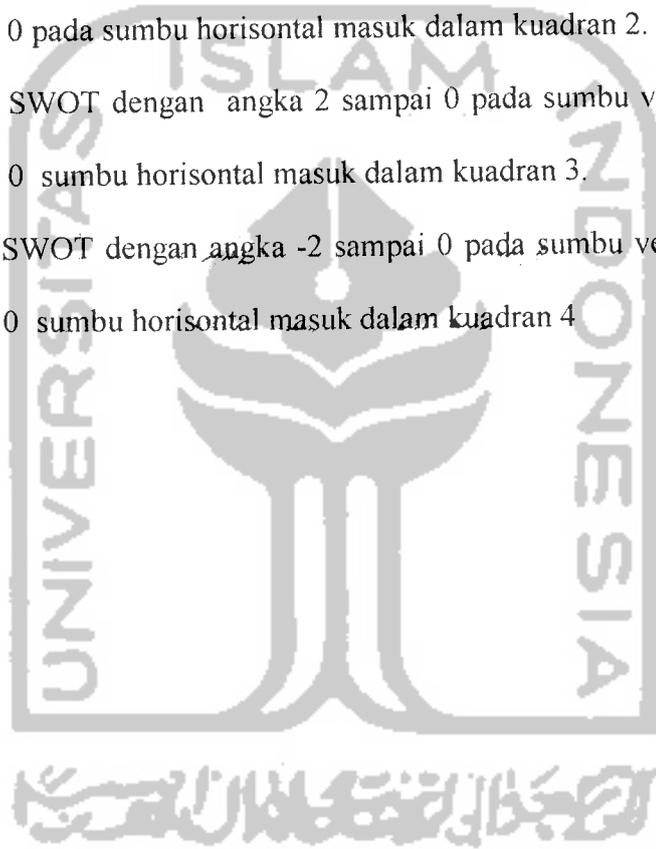


Gambar 2.1
Analisis Swot

Keterangan :

- a. Nilai variabel eksternal terletak pada sumbu horizontal dan variabel internal pada sumbu vertikal. Nilai maksimal sumbu horizontal adalah 2, yang mengindikasikan adanya peluang bisnis yang maksimal, tanpa sedikit ancaman bisnis.

- b. Nilai sumbu vertikal adalah 2 yang mengindikasikan kekuatan jika dibandingkan dengan pesaing.
- c. - Matrik SWOT dengan angka 0 sampai 2 pada sumbu vertikal dan skala 0 sampai 2 pada sumbu horisontal masuk dalam kuadran 1.
- Matrik SWOT dengan angka -2 sampai 0 pada sumbu vertikal dan skala 2 sampai 0 pada sumbu horisontal masuk dalam kuadran 2.
- Matrik SWOT dengan angka 2 sampai 0 pada sumbu vertikal dan skala -2 sampai 0 sumbu horisontal masuk dalam kuadran 3.
- Matrik SWOT dengan angka -2 sampai 0 pada sumbu vertikal dan skala -2 sampai 0 sumbu horisontal masuk dalam kuadran 4



Matrik lain yang bisa dipergunakan untuk analisis SWOT adalah matrik daya tarik industri (MDTI) sebagai berikut :

		Daya tarik industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen / Divestasi
	Rendah	selektif	Panen / Divestasi	Panen / Divestasi

Gambar 2.2 : Matrik Daya Tarik Industri

Sumber : Suwarsono Muhammad, 1994

Keterangan :

1. Nilai maksimal sumbu horisontal adalah 2, yang mengindikasikan adanya peluang bisnis yang maksimal, tanpa sedikit ancaman bisnis. Begitu pula nilai sumbu vertikal adalah 2 yang mengindikasikan kekuatan jika dibandingkan dengan

- pesaing. Kemudian pada sumbu vertikal dan horisontal tersebut dibagi dalam tiga bagian yang terdiri rendah, sedang dan tinggi.
2. Pemberian angka interval terdapat dua kriteria. Jika pebisnis dalam manajemen berani menanggung resiko (*risk taker*), digunakan kriteria yang cenderung optimis artinya nilai tertimbang (interval) -2 sampai dengan 0 kriteria rendah, 0 sampai dengan 1 sedang, dan 1 sampai dengan 2 adalah tinggi.
 3. Manajemen kurang berani menanggung resiko (*risk averse*) cenderung menggunakan kriteria rasa aman artinya nilai tertimbang -2 sampai dengan 0 kriteria rendah, 0 sampai dengan 1 kriteria sedang dan 1 sampai dengan 2 kriteria tinggi (Suwarsono, 1996:140).

2.4.2 Alternatif Strategi

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategi*)

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal, strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan question mark pada BCG matrik.

Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal

Adapun alternatif strategi dengan menggunakan MDTI (matrik daya tarik industri) adalah sebagai berikut :

Menurut Suwarsono Muhammad (1994: 148) alternatif tersebut adalah :

- a. Apabila faktor internal berada pada posisi tinggi dan variabel eksternal pada posisi tinggi maka perusahaan berada pada posisi investasi dan tumbuh, alternatif strategi yang dijalankan adalah pertumbuhan dominasi dan investasi.
- b. Apabila faktor internal berada pada posisi medium dan variabel eksternal pada posisi tinggi maka perusahaan berada pada posisi pertumbuhan selektif, alternatif strategi yang dijalankan adalah memimpin pasar, berdasar segmen, memperbaiki kelemahan dan membangun keunggulan
- c. Apabila faktor internal berada pada posisi rendah dan variabel eksternal pada posisi tinggi maka perusahaan berada pada posisi Selektif, alternatif strategi yang dijalankan adalah spesialisasi mencari curuk pasar, mempertimbangkan akuisisi.
- d. Apabila faktor internal berada pada posisi medium dan variabel eksternal pada posisi tinggi maka perusahaan berada pada posisi pertumbuhan selektif, alternatif strategi yang dijalankan adalah pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi ditempat lain.

- e. Apabila faktor internal berada pada posisi medium dan variabel eksternal pada posisi medium maka perusahaan berada pada posisi selektif, alternatif strategi yang dijalankan adalah tumbuh berdasar segmen pasar, spesialisasi dan investasi selektif.
- f. Apabila faktor internal berada pada posisi medium dan variabel eksternal pada posisi rendah maka perusahaan berada pada posisi panen/divestasi, alternatif strategi yang dijalankan adalah spesialisasi mencari curuk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar.
- g. Apabila faktor internal berada pada posisi tinggi dan variabel eksternal pada posisi tinggi maka perusahaan berada pada posisi selektif, alternatif strategi yang dijalankan adalah memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya.
- h. Apabila faktor internal berada pada posisi medium dan variabel eksternal pada posisi medium maka perusahaan berada pada posisi panen/divestasi, alternatif strategi yang dijalankan adalah pemangkasan, investasi minimal siap divestasi.
- i. Apabila faktor internal berada pada posisi rendah dan variabel eksternal pada posisi rendah maka perusahaan berada pada posisi panen/divestasi, alternatif strategi yang dijalankan adalah mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi.

2.5 Evaluasi Strategi Pemasaran

Untuk mencapai hasil yang sesuai dengan strategi pemasaran yang dilaksanakan suatu perusahaan harus hati-hati dalam menjabarkan dan menilai strategi yang akan ditempuh. Kelengkapan dari sebuah strategi, dapat dievaluasi dengan kriteria-kriteria sebagai berikut :

1. Kecocokan

Strategi seharusnya menawarkan beberapa keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan dan tentunya disesuaikan dengan situasi bisnis yang ada.

2. Keabsahan

Strategi sebaiknya selaras dengan anggapan-anggapan mengenai lingkungan diluar produk atau pasar.

3. Memungkinkan untuk dilaksanakan

Uang, kemampuan dan beberapa fasilitas adalah sumber yang penting dari seorang manajer untuk diperhatikan dalam menentukan strategi.

4. Sesuai dengan kemampuan perusahaan

Strategi yang akan dilakukan atau dipilih harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan tetapi tetap dapat melayani pangsa pasar sasaran.

5. Tingkat resiko yang dihadapi

Tingkat resiko dapat ditetapkan dengan dasar yang sebenarnya dan memperhatikan sumber-sumber yang ada, baik dari lingkungan perusahaan (internal) maupun dari luar perusahaan (eksternal).

6. Mudah dikerjakan atau dilaksanakan

Secara nyata evaluasi dilakukan dengan data kuantitatif.

7. Ketepatan waktu yang akan datang

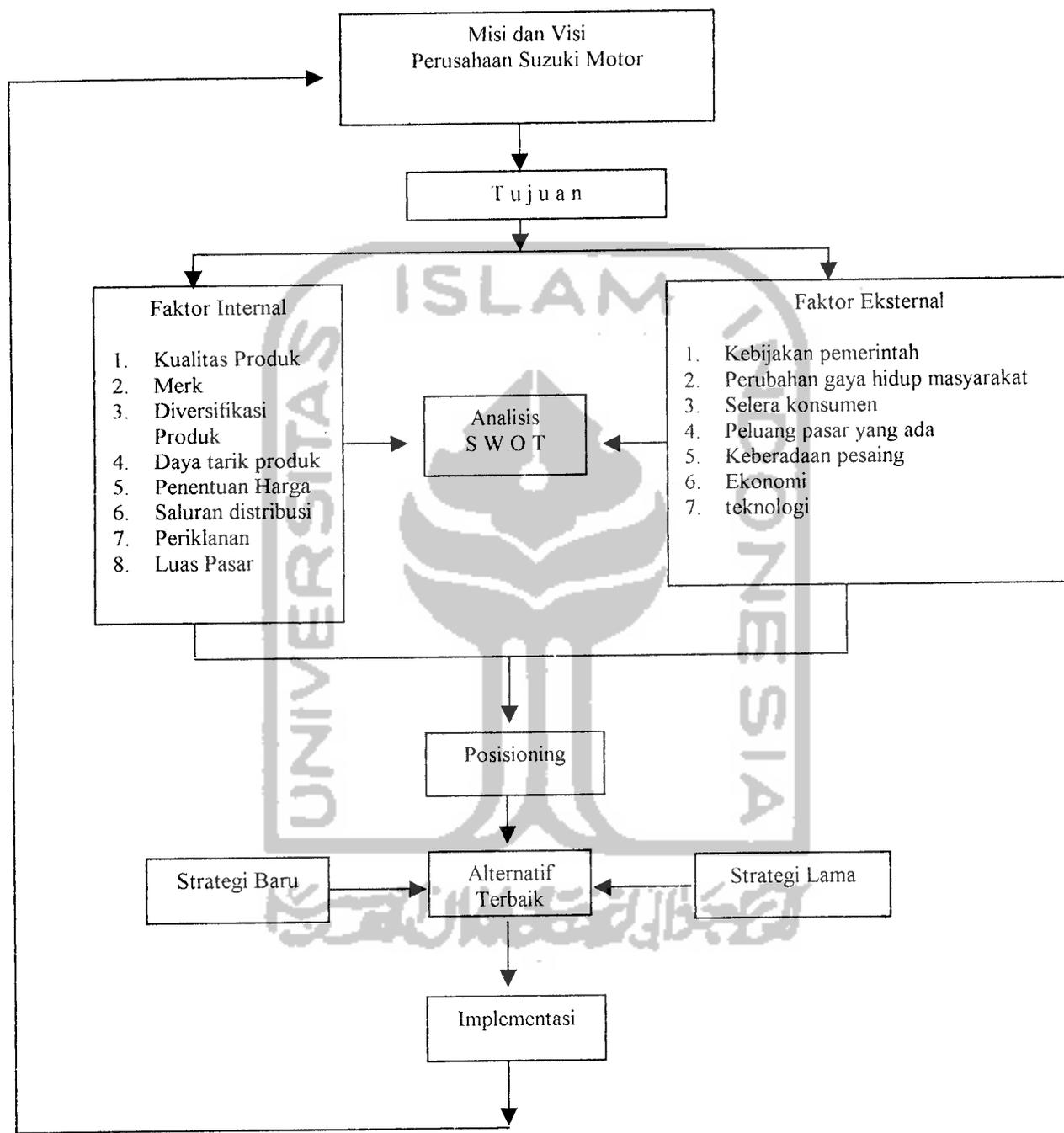
Strategi yang ada seharusnya mempunyai batas waktu untuk direalisasikan dengan hasil yang sebanding dengan saat itu.

2.5 Pengertian pembobotan dan Penilaian

Bobot diukur berdasarkan tingkat kepentingan atau prioritasnya dimana Skor berdasarkan urutan menarik hingga yang tidak menarik. Dari skor tersebut kemudian dilakukan pembobotan, yaitu dengan membagi jumlah bobot dengan jumlah total bobot, sehingga diperoleh total pembobotan sama dengan satu.

Penilaian diberikan berdasarkan kondisi yang dimiliki oleh perusahaan terhadap indikator-indikator variabel yang ada. Untuk variabel internal nilai kecil berarti indikator tersebut merupakan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sebaliknya nilai besar merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. demikian halnya untuk variabel eksternal nilai kecil berarti indikator tersebut merupakan ancaman yang dimiliki perusahaan, sebaliknya nilai besar merupakan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.

2.6 Kerangka Konseptual



Gambar 2.3: Kerangka Konseptual